



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E
CONTABILIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM FINANÇAS

LARISSA FIRMINO DE ABREU

CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CONTAS A
PAGAR EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

FORTALEZA

2023

LARISSA FIRMINO DE ABREU

CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CONTAS A PAGAR
EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Finanças da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

-
- A145c Abreu, Larissa Firmino de.
Controle Interno: Um estudo de caso do setor de Contas a Pagar em uma empresa do ramo automotivo /
Larissa Firmino de Abreu. – 2023.
51 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Finanças, Fortaleza, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro.
1. Controle interno. 2. Empresas. 3. Contas a Pagar. I. Título.

CDD 332

LARISSA FIRMINO DE ABREU

CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CONTAS A PAGAR
EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Finanças da Universidade Federal
do Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Finanças

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ms. Susi Castro Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ms. Isabela Braga Sales
Universidade Estadual do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais Edineide e Antônio José, ao meu esposo Andrey e a minha filha Ana Laís que são minha maior riqueza.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela dádiva da vida e pelas inúmeras oportunidades que me foram concedidas. Reconheço que ter fé e depositar a confiança nela é essencial para uma vida equilibrada. Oro para que Deus esteja presente em todos os meus caminhos, guiando-me e abençoando-me ao longo da jornada.

Quero expressar minha gratidão à minha mãe e ao meu esposo por todo apoio que me concederam ao longo dessa jornada. E no suporte, auxílio e dedicação que tiveram com a nossa filha, foram essenciais quando precisei me ausentar para alcançar esse ponto da minha trajetória.

Agradeço à empresa em que trabalho e ao meu gestor pela colaboração e apoio que forneceram durante à análise e estudo de caso. Sua disposição em compartilhar informações relevantes foi fundamental para enriquecer o meu estudo e ampliar minha compreensão do tema.

Aos meus colegas de trabalho que me apoiaram e ajudaram no meu crescimento e desenvolvimento profissional. Agradeço por estarem sempre dispostos a compartilhar experiências e ideias que contribuíram para meu aprendizado.

E ao meu professor e orientador, pelo apoio e dedicação na orientação desse projeto. Sua paciência, orientação e comprometimento foram fundamentais para que eu pudesse entrar nessa fase da minha vida profissional.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.” (Marthin Luther King).

RESUMO

No atual cenário competitivo e de informação, as empresas enfrentam uma competição acirrada, o que exige uma abordagem estratégica na gestão para garantir agilidade e confiabilidade. Nesse contexto, é fundamental que as informações disponíveis sejam totalmente confiáveis em todas as etapas de tomada de decisão. O controle interno desempenha um papel crucial no sucesso das empresas, permitindo uma operação eficiente e eficaz, com o gerenciamento responsável dos recursos, a entrega de informações contábeis seguras e a detecção de erros e fraudes. O objetivo desse estudo foi identificar os procedimentos internos adotados na área financeira, especialmente no setor de contas a pagar, em uma empresa sediada em Maracanaú-CE. Em seguida, esses procedimentos foram analisados e comparados com a literatura existentes sobre controles internos. A metodologia empregada incluiu pesquisa bibliográfica em livros e sites, bem como um estudo de caso com a coleta de dados específicos da empresa analisada. Durante a análise, foram identificadas limitações e dificuldades nos processos, resultando em erros e atrasos no departamento de contas a pagar. Essa constatação evidenciou o papel vital dos controles internos na redução de riscos, prevenção de irregularidades e do *compliance*, garantindo a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis. Além disso, os controles internos promovem uma gestão eficiente dos recursos financeiros, contribuindo para solidez e perenidade das organizações.

Palavras-chave: Controle interno; Empresas; Contas a Pagar.

ABSTRACT

In the current scenario competitive and information, companies face intense competition, which requires a strategic management approach to ensure agility and reliability. In this context, it is crucial that the available information is completely reliable at every stage of decision-making. Internal control plays a crucial role in the success of companies by enabling efficient and effective operations, responsible resource management, secure accounting information delivery, and detection of errors and fraud. The objective of this study is to identify the internal procedures adopted in the financial area, especially in the accounts payable department, of an automotive company based in Maracanáu – CE, Brazil. These procedures will then be analyzed and compared with existing literature on internal controls. The methodology employed included bibliographic research from books and websites, as well as a case study with the collection of specific data from the analyzed company. During the analysis, limitations and difficulties in the processes were identified, resulting in errors and delays in the accounts payable department. This finding highlights the vital role of internal controls in risk reduction, prevention of irregularities, and compliance with applicable standards and regulations. Additionally, internal controls promote efficient financial resource management, contributing to the solidity and longevity of organizations.

Keywords: Internal control; Companies; Accounts Payable.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de controle de contas a pagar.....	28
Figura 2 – Fluxograma atual Programação/Conciliação de Pagamentos.....	45
Figura 3 – Sugestão de Fluxograma Programação/Conciliação de Pagamentos.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos Controles Contábeis.....	21
Quadro 2 – Princípios do Controle Interno	23
Quadro 3 – Questionário de Avaliação do Controle Interno Contas a Pagar.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza
PIS	Programa de Integração Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema	15
1.2 Objetivos do Estudo	15
1.2.1 <i>Objetivos Gerais</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Metodologia	16
1.5 Delimitações do Estudo	17
1.6 Organização do Estudo	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Controle Interno	18
2.2 A importância do Controle Interno	19
2.3 Características do sistema de controle interno	19
2.4 Configurações de um Sistema de Controle	21
2.5 Princípios dos Controles	22
2.6 Classificações dos Controles Internos	23
2.7 Sistema de Integração	24
2.8 Limitações do Controle Interno	24
2.9 Controle Interno de Contas a Pagar	25
3 ESTUDO DE CASO	32
3.1 Apresentação da Empresa	32
3.1.1 <i>Missão</i>	32
3.1.2 <i>Visão</i>	32
3.1.3 <i>Valores</i>	32
3.1.4 <i>Serviços Prestados pela Empresa</i>	32
3.2 Avaliações do Controle Interno do Contas a Pagar da empresa estudada	33
3.2.1 <i>Departamento de Compras</i>	33
3.2.2 <i>Departamento Fiscal</i>	33
3.2.3 <i>Departamento de Contas a Pagar</i>	34
3.2.4 <i>Departamento de Contabilidade</i>	36
3.2.5 <i>Análise das informações do Contas a Pagar</i>	37
3.2.5.1 <i>Avaliação do Controle Interno do Contas a Pagar</i>	37
3.2.5.2 <i>Pontos Positivos dos processos do contas a pagar</i>	39
3.2.5.3 <i>Limitações/Dificuldades dos processos</i>	41
3.2.5.4 <i>Análises/Sugestões de melhoria dos processos do contas a pagar</i>	42
3.2.5.5 <i>Fluxograma setor de Contas a Pagar</i>	45
3.2.5.6 <i>Resultados de outros estudos sobre controles internos</i>	46
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, em meio à era da informação e à concorrência do mercado, as empresas precisam adotar uma abordagem gerencial estratégica para administrar suas organizações de maneira ágil e confiável. Assim, é imprescindível que as informações disponíveis sejam completamente confiáveis em qualquer processo de tomada de decisão. Além disso, devido à crescente necessidade de informações, os líderes estão reconhecendo cada vez mais a importância do controle interno nas organizações, pois esse controle não apenas revela a verdadeira condição da empresa, mas também a protege de qualquer fiscalização ou auditoria necessária.

O Controle Interno é um conjunto de processos, políticas e procedimentos estabelecidos por uma organização para proteger seus ativos, garantir a confiabilidade de suas informações financeiras e operacionais, e assegurar que as operações estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis (LIZOTE; ANGIOLETTE e ZIMMERMANN, 2015). Além disso, tem objetivo de minimizar os riscos e a vulnerabilidades que possam afetar a organização. Para Ritta (2010) os controles internos são desenvolvidos para reduzir a exposição ao risco a níveis aceitáveis, e essa adaptação faz parte da gestão estratégica de riscos da organização para garantir a disponibilidade de informações gerenciais confiáveis e coerentes.

De acordo com Mattos e Mariano (1999), os controles internos são várias medidas que a empresa coloca em prática, com a finalidade de proteger seu patrimônio e disponibilizar relatórios contábeis confiáveis para tomada de decisão.

Dessa forma, o controle interno é essencial para o sucesso da empresa, pois permite que ela opere de maneira eficiente e eficaz, gerenciando seus recursos de forma responsável, entregando informações contábeis seguras e detectando erros e fraudes (RITTA, 2010). Esse controle também é importante para manter a confiança dos acionistas, clientes, fornecedores e outras partes interessadas, pois demonstra que a empresa está comprometida com a transparência, integridade e conformidade.

Assim, encontramos uma variedade de controles internos que abrangem aspectos contábeis, administrativos e operacionais, cada um projetado para atender aos objetivos e demandas específicas de cada empresa. A implementação de um sistema de controle interno eficiente exige um comprometimento contínuo por parte da alta administração, envolvendo todos os níveis da organização. Trata-se de um processo constante de avaliação, aprimoramento e monitoramento, adaptado às necessidades e desafios em constante evolução da empresa.

Nesse contexto, o controle interno tem um foco principal no departamento financeiro, que é considerado uma área vital da empresa. (GUIMARÃES, 2015). E dentro da estrutura organizacional, o setor de contas a pagar desempenha um papel de extrema importância, pois é responsável por garantir o cumprimento das obrigações financeiras da empresa dentro dos prazos estabelecidos. Além disso, é crucial que as informações estejam sempre precisas e atualizadas, e que os registros estejam devidamente organizados, a fim de evitar qualquer constrangimento no cumprimento dos acordos firmados com os fornecedores (SILVA, 2023).

Portanto, o objetivo desse estudo é identificar os procedimentos internos realizados na área financeira, especialmente no setor de contas a pagar, em uma empresa privada do ramo automotivo localizada em Maracanaú – CE, para posteriormente, analisar e comparar esses procedimentos com o que é abordado na literatura em relação aos controles internos.

1.1 Tema

O presente trabalho tem como tema principal o controle interno financeiro do setor de contas a pagar.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivos Gerais

Descrever a estrutura do controle interno nas empresas privadas, e demonstrar o controle interno do setor de contas a pagar da empresa estudada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características do controle interno.
- Analisar o controle interno do setor de contas a pagar de uma empresa privada.
- Apresentar os resultados obtidos do estudo de caso.

1.3 Justificativa

Este estudo encontra sua justificativa na importância da confiabilidade das informações financeiras e práticas administrativas adotadas pelas empresas privadas. O controle interno desempenha um papel essencial em todas as áreas de uma empresa, sendo especialmente crucial no setor financeiro, pois o mesmo fornece informações financeiras relevantes e confiáveis que apoiam a tomada de decisões. Por isso, identificar os procedimentos de controle interno na empresa estudada assume uma importância significativa, destacando a necessidade de sua análise.

Dessa forma, Attie (1992) destaca a importância do estabelecimento de um sistema de controle interno:

A partir desse momento, a administração passa a necessitar de alguém que lhes afirme que os controles e as rotinas de trabalho estão sendo habitualmente executados e que os dados contábeis, com efetividade, merecem confiança, pois espelham a realidade econômica e financeira da empresa. A Auditoria interna nesse momento é concebida, toma forma embrionária como uma atividade necessária à organização e desenvolve-se a fim de seguir a gerência ativa, concedendo-lhe alternativas, como ferramenta de trabalho, de controle, assessoria e administração. (ATTIE, 1992, p. 92).

A presente pesquisa também encontra sua justificativa tanto no âmbito acadêmico, visando contribuir com o conhecimento existente, quando de forma particular no apoio aos empresários, identificando eventuais deficiências nos processos de gestão e nos sistemas de controle utilizados. Assim, o estudo contribui para fornecer insights valiosos que podem impulsionar melhorias significativas na eficiência e eficácia das práticas empresariais.

Em resumo, é importante destacar que o controle interno desempenha um papel fundamental como uma função de suporte à gestão, ajudando a organização a atingir seus objetivos. Esse se torna uma ferramenta indispensável, voltada para aprimorar os processos, reduzir riscos e otimizar as atividades da empresa.

1.4 Metodologia

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), o método pode ser compreendido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que têm como objetivo alcançar resultados de forma mais precisa e confiável.

O presente estudo é caracterizado como um estudo de caso, com o objetivo de investigar a utilização dos controles internos em uma empresa. Através dessa abordagem, busca-se analisar em detalhes a aplicação dos controles interno no setor de contas a pagar dentro da organização.

Conforme cita Vergara (2005, p.49) “Estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

Além disso, nesse trabalho, foi conduzido uma pesquisa baseada em fontes bibliográficas, que consistiu em coletar, selecionar e documentar a literatura previamente publicada sobre o tema estudado. Segundo Lakatos e Marconi (1999):

A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros,

revistas, jornal, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 57).

Como também, foi utilizado o questionário, o mesmo foi aplicado para obter informações relevantes junto ao gestor da empresa, a fim de analisar e avaliar a eficácia dos controles internos adotados no processo de contas a pagar. As questões do questionário foram retiradas do estudo de Santos (2017), foram selecionadas com base em conceitos teóricos e práticas recomendadas, visando identificar possíveis lacunas ou oportunidades de aprimoramento nos controles existentes.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma técnica de pesquisa que consiste em uma conversa direcionada com o objetivo específico de colher informações por meio de questionamento.

1.5 Delimitações do Estudo

Dentro de uma empresa, há uma ampla variedade de métodos de controle interno, o que torna o tema bastante abrangente. No entanto, este estudo possui uma delimitação específica, concentrando-se na análise do controle interno do setor de contas a pagar de uma empresa privada do ramo automotivo.

Assim, ao restringir a delimitação de pesquisa a esse setor específico, é possível direcionar a análise de forma mais precisa e aprofundada, explorando os procedimentos, práticas e desafios específicos relacionados às obrigações financeiras e aos pagamentos dessa empresa em particular. Dessa forma, busca-se obter uma compreensão mais detalhada do controle interno dentro desse contexto específico, contribuindo para um conhecimento mais aplicável à realidade do setor automotivo.

1.6 Organização do Estudo

Esse estudo segue uma estrutura organizada para fornecer um entendimento completo de seu propósito. A primeira seção aborda a introdução apresentando questões relacionadas ao controle interno, os objetivos do estudo, a justificativa do tema, metodologia de pesquisa, delimitação e a estrutura do trabalho. A segunda seção é dedicada à revisão bibliográfica, fornecendo uma base teórica sólida para a pesquisa sobre controle interno. A terceira seção apresenta um estudo de caso da empresa do ramo automotivo, explorando de forma específica a aplicação do controle interno no setor de contas a pagar. Por fim, a quarta seção, encontramos a conclusão do estudo, onde são resumidos aos principais resultados e considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Controle Interno

O Controle Interno é conjunto de processos, políticas e procedimentos implementados por uma organização para garantir a eficácia, eficiência e integridade de suas operações. É um sistema que visa proteger os ativos da empresa, garantir a conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, e promover a eficiência operacional (RITTA, 2010).

De acordo com Attie (2000):

Controles Internos compreendem o plano de organização e conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover à eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 2000, p.110).

Em conformidade com a Attie (2000), Almeida (1996) diz que dentro de uma organização, o controle interno engloba um conjunto de medidas, métodos ou rotinas que têm como finalidade proteger os ativos, garantir a confiabilidade dos dados contábeis e auxiliar a administração no gerenciamento eficiente dos negócios da empresa de forma organizada.

Segundo Peter e Machado (2003), a ideia central nos controles internos é a prevenção e correção de erros ou desvios na organização, como também servem de instrumentos auxiliares na gestão. Além disso, afirmam que os controles internos são conjuntos de atividades, planos, métodos e procedimentos relacionados para assegurar os objetivos da organização sejam realizados de forma confiável e concreta evitando eventuais desvios.

Desse modo, é uma responsabilidade da administração estabelecer um sistema de controles internos que preservem e garantam uma estrutura organizacional sólida para a empresa, fornecendo elementos para alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. O termo “controle” denota a ação de supervisionar uma atividade, a fim de evitar desvios das normas estabelecidas.

Para isso, o controle interno utiliza uma variedade de ferramentas e técnicas, incluindo avaliações de riscos, monitoramento contínuo, segregações de funções, controles de acesso e autorização, reconciliações, auditorias internas e externas, entre outros. É importante ressaltar que o controle interno deve ser adaptado às necessidades e características específicas de cada organização, sendo uma prática contínua e evolutiva.

2.2 A importância do Controle Interno

O Controle Interno é importante para assegurar que as operações da empresa sejam executadas de maneira confiável e consistente, minimizando os riscos e erros. Ele envolve o monitoramento contínuo de todas as áreas da organização, incluindo finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, operações, marketing, vendas e logística, entre outras.

Segundo Sá (1998), um maior nível de controle proporciona maior segurança na execução do trabalho, enquanto um menor nível de controle demanda maior cuidado na realização das tarefas. Para que o controle interno funcione de maneira eficiente, é essencial ter um plano de organização que distribua adequadamente as tarefas e responsabilidades. Esse plano deve levar em consideração o fator humano, com indivíduos dispostos a seguir as regras estabelecidas pela administração, demonstrando qualidade e responsabilidade.

De acordo com a Attie (2009, p. 155), o controle interno abrange uma ampla variedade de processos e métodos que em conjunto permitem alcançar o controle.

Em geral, o controle interno possui os objetivos básicos abaixo:

- A salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- O estímulo à eficiência operacional; e
- A aderência às políticas existentes. (ATTIE, 2009, p. 155).

Dessa forma, o controle interno desempenha um papel fundamental na execução confiável das operações da empresa, diminuindo riscos e erros. Pois, investir em um sistema de controle interno é crucial para garantir a eficiência e a eficácia das atividades da organização.

2.3 Características do sistema de controle interno

Segundo Crepaldi (2004), podem ter dois tipos de controle que são os contábeis e administrativos.

Para Attie (2011) o controle interno engloba uma variedade de controle que são específicos tanto para a contabilidade quanto para administração.

Desse modo, o controle interno divide-se em controles contábeis e administrativos, e esses componentes são responsáveis por estabelecer a estrutura do sistema de controles internos e exercem um impacto direto no desempenho das atividades. (RITTA, 2010, p.67)

Os controles contábeis englobam o plano organizacional e os procedimentos de registros que visam proteger os ativos e garantir a precisão dos registros financeiros, proporcionando, portanto, um nível mínimo de segurança nas transações. O quadro 1 apresenta as principais características sobre os controles contábeis:

Quadro 1 – Características dos Controles Contábeis

Controle Contábil	Característica
Segregação de função	Estabelece a autonomia nas atividades de execução das operações, guarda dos ativos patrimoniais e seu registro contábil.
Sistema de autorização	Diz respeito à supervisão das operações por meio de autorizações com base nas responsabilidades e riscos associados.
Norma de registros	Envolve a configuração das categorias de contas de forma sistemática. Estabelece um esquema de contas para simplificar a organização das transações, permitindo a geração de demonstrações financeiras. Também se refere a um guia detalhado sobre a utilização das contas.

Fonte: Adaptado de Ritta (2010)

De acordo com Attie (2011),

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidelidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controle físico sobre estes valores. (ATTIE, 2011, p. 192).

Os controles administrativos abrangem a estrutura organizacional e todos os meios e processos empregados para promover a eficiência das operações e enfatizando a política empresarial. (CREPALDI, 2007, p. 275).

De acordo com Attie (2011),

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatística, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade. (ATTIE, 2011, p. 193).

Segundo Almeida (2008), são exemplos de controle administrativos:

- Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- Controle de qualidade;
- Treinamento de pessoal;
- Estudos de tempo e movimentos;
- Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos
- Controle dos compromissos assumidos, mas ainda são realizados economicamente;
- Normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções; e
- Pessoal qualificado que esteja apto a desenvolver suas atividades sendo bem instruídos e supervisionados por seus responsáveis. (ALMEIDA, 2008. p. 63 e 64).

Portanto, os controles contábeis são essenciais para garantir a precisão e a integridade das informações financeiras e contábeis nas empresas. Esses controles envolvem a adoção de medidas e procedimentos específicos para registrar, monitorar e relatar as transações financeiras de maneira adequada. Por outro lado, os controles administrativos são responsáveis por estabelecer as estratégias de gerenciamento e políticas da organização, definindo responsabilidades, os procedimentos e as rotinas a serem seguidas pelos funcionários envolvidos. Ambos os tipos desempenham um papel crucial na governança corporativa.

2.4 Configurações de um Sistema de Controle

Conforme Silva Júnior (2000), não há um sistema de controle predefinido, mas sim fatores que são considerados fundamentais. Esses fatores podem ser identificados como:

- Um organograma que estabeleça os arranjos e as inter-relações das unidades constitutivas do sistema organizacional, que delinea as linhas de subordinação funcional e a devida segregação das tarefas.
- Um manual de procedimentos com um sistema de autorização, aprovação e de linhas de responsabilidades, e estabelecimento de práticas processuais e rotinas.
- Uma estrutura contábil adequada, incluindo técnicas orçamentárias e de custos, um plano contas e sua descrição, manual de procedimentos e gráficos descritivos de fluxo de transações.
- Qualidade dos integrantes do quadro de pessoas que deve ser condizentes com as práticas, natureza dos cargos e responsabilidades, e fornecer treinamento adequado.

- Auditoria interna que se reporte diretamente a um membro da administração, com a incumbência de verificar, avaliar e aperfeiçoar os controles internos continuamente. (SILVA JÚNIOR, 2000, p.63).

Dessa forma, esses elementos funcionam em conjunto para fortalecer os controles internos da organização, garantindo a eficiência, a confiabilidade e a melhoria contínua dos processos. Ao adotar esses fatores, as empresas têm chances de alcançar seus objetivos e mitigar riscos, promovendo uma gestão eficaz e uma cultura de conformidade.

2.5 Princípios dos Controles

Os princípios do controle interno são procedimentos adotados para proteger os ativos da empresa. Conforme Santos 2017, os princípios do Controle Interno são:

Quadro 2 – Princípios do Controle Interno

PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO	DESCRIÇÃO
Responsabilidade	Devem ser estabelecidas para os colaboradores suas obrigações e responsabilidades. Isso inclui a definição das funções, atividades e prazos para membro da equipe, dessa forma cobrar que sejam atribuídas de forma correta para que todas as informações sejam bem apuradas e com segurança.
Rotinas Internas	Possuir um manual de procedimentos contendo os processos a serem realizados, formulários que devem ser preenchidos e local onde devem ser arquivados. Além disso, todas as atividades devem ser documentadas, e isso inclui os registros contábeis das transações, pois possibilitará a verificação dos procedimentos e evitar fraudes.
Segregação de Função	Atividades diferentes devem ser realizadas por pessoas diferentes para evitar conflitos de interesses e fraudes. Dessa forma, é necessário que haja uma separação das responsabilidades, com essa separação, as informações serão analisadas afim de não passar nenhuma informação errada despercebida.
Controle de Acesso	Envolve o estabelecimento de controle para garantir que somente pessoas autorizadas tenham acesso aos recursos e informações da empresa.
Supervisão das Operações	O monitoramento contínuo envolve a revisão regular dos processos e atividades da empresa para garantir que estejam sendo executadas de acordo com as políticas e procedimentos definidos.

Adequação da Equipe	Deve ter na empresa a quantidade de funcionários necessária para cumprir todos os procedimentos, e esse pessoal devem ser qualificados e treinados para cada atuação.
Subordinação Orgânica e Funcional	É preciso ter uma hierarquia para que cada responsabilidade seja atribuída corretamente.
Sistema Integrado	É essencial que a empresa implemente um sistema de gestão integrado que permita a comunicação e o controle efetivo entre os diversos departamentos. A integração do sistema de gestão é fundamental para promover a sincronização e o compartilhamento de informações entre os diferentes setores da organização.
Auditoria Interna	É importante para fiscalizar todos os departamentos, além de avaliar e revisar todos os registros e informações.

Fonte: Adaptado de Santos (2017)

Dessa forma, os princípios do controle interno são fundamentais para orientar o desenvolvimento e a implementação de sistemas eficazes nas empresas. Ao seguir esses princípios, as organizações podem assegurar a eficácia de seus controles internos e alcançar seus objetivos de maneira eficiente. Portanto, é importante que esses princípios sejam considerados como diretrizes para garantir a integridade, a confiabilidade e o sucesso dos sistemas de controle interno.

2.6 Classificações dos Controles Internos

De acordo com Jund (2001) classificam-se os sistemas de controles internos, quanto a função, em:

- Preventivos: São os que atuam de forma preventiva para evitar a ocorrência de problemas, exercendo um papel de guia, auxiliando para que a execução dos processos aconteça de acordo com o previsto.
- Detectiva: São aqueles que detectam algum problema durante a execução do processo, mas não impedem que eles ocorram.
- Corretiva: São os que auxiliam na correção das causas dos problemas ocorridos no processo, mas após os mesmos já terem ocorrido. (JUND, 2001, p.193).

Dessa forma, ao considerar essas categorias de controles internos, as empresas podem implementar abordagens abrangentes e eficazes para diminuir os riscos, promover a conformidade e melhorar continuamente seus processos operacionais.

2.7 Sistema de Integração

À medida que a tecnologia avança e as exigências do mercado se intensificam, muitas organizações têm se dedicado a valorizar resultados e aperfeiçoar seus processos. Como resposta a esse cenário, elas têm adotado Sistemas Integrados como ferramentas para auxiliar na tomada de decisões. Esses sistemas permitem a interação de diversas áreas e funcionalidades da empresa, proporcionando uma visão abrangente e facilitando a análise de dados para embasar as escolhas estratégicas.

De acordo com Santos (2017), as organizações que não adotam um Sistema Integrado enfrentam o desafio de lidar com o desperdício de tempo em suas atividades devido à falta de comunicação e compartilhamento de informações entre diferentes setores.

Assim, isso resulta em um gasto excessivo de tempo que poderia ser direcionado para outras atividades mais produtivas. A ausência de integração entre os processos e sistemas pode levar a retrabalho, dificuldades na troca de dados e uma falta de visão ampla do funcionamento da empresa. Portanto a adoção de um Sistema Integrado oferece a vantagem de aperfeiçoar o tempo e recursos, permitindo uma maior eficiência e eficácia das operações organizacionais.

Dentro desse contexto, Oliveira e Vasconcelos (2005) sugerem que as organizações adotem o uso do Sistema Integrado no setor de Contabilidade, o que resultará na eliminação de repetições desnecessárias e, conseqüentemente, evitará a perda de tempo. Pois ao implementar um Sistema Integrado, as informações necessárias para a tomada de decisões estarão disponíveis de forma abrangente e integrada, permitindo que as organizações alcancem um desempenho aprimorado. Por tanto, a adoção desse sistema contribui para a melhoria dos processos organizacionais, possibilitando a maximização dos resultados obtidos.

2.8 Limitações do Controle Interno

O Sistema de controle interno está sujeito a falhas e erros, que podem ocorrer devido à falta de compreensão dos procedimentos estabelecidos ou até mesmo por fraudes intencionais com o objetivo de prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais. (GUIMARÃES, 2015).

Segundo Crepaldi (2007), as restrições dos controles internos são principalmente relacionadas a:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas; e
- Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias (CREPALDI, 2007, p. 284).

Com isso, o *compliance* refere-se ao cumprimento de leis e regulamentos, políticas internas e padrões éticos por parte da empresa. É um conjunto de práticas e procedimentos adotados para garantir que a empresa esteja em conformidade com as regras e normas cumpridas ao setor de atuação.

De acordo com Manzi (2008), para que a empresa esteja em *compliance* com as regulamentações e normas, é fundamental que os procedimentos recomendados sejam seguidos de maneira consistente, garantindo a conformidade em todas as atividades realizadas.

Portanto, as falhas podem surgir devido à falta de treinamento adequado, deficiências na comunicação interna ou até mesmo pela ação de indivíduos mal-intencionados. Com isso, é fundamental que as organizações estejam atentas a essas possibilidades, bem como implementar uma cultura de *compliance* para estabelecer políticas e procedimentos claros, promover treinamento e conscientização dos colaboradores, monitorar o cumprimento das normas, realizar auditorias internas e tomar medidas corretivas quando necessário.

2.9 Controle Interno de Contas a Pagar

O setor de contas a pagar é uma área dentro de uma empresa responsável pelo gerenciamento e processamento de todas as contas e despesas a serem pagas pela empresa. Para Mattos (2010), as contas a pagar referem-se a compromissos financeiros assumidos por uma empresa ao adquirir bens ou serviços a prazo, onde estas obrigações podem ter um efeito significativo no fluxo de caixa da empresa. Dessa forma, esse setor é responsável por manter registros precisos de todas as contas a pagar, processar e monitorar as despesas e pagamentos, e garantir que todos os pagamentos sejam feitos dentro dos prazos de acordo com as políticas e procedimentos da empresa.

Para Garcia (2010), o procedimento no setor financeiro de contas a pagar em síntese é a junção dos dados entre o pedido de compras, a nota fiscal do fornecedor, que é a comprovação do recebimento da mercadoria ou serviço prestado, e o boleto bancário. Além de que os documentos de pagamentos devem conter todas as informações para que não tenha

possibilidades de erros no processo, e sobretudo deve ser aprovado por um funcionário autorizado do setor financeiro, obedecendo a política de autorização da empresa.

Algumas das atividades específicas que são realizadas pelo setor de contas a pagar incluem a revisão e aprovação de faturas e notas fiscais recebidas de fornecedores, a emissão de ordens de pagamento ou cheques para pagar as faturas e despesas, o registro e reconciliação de pagamentos em contas bancárias e comunicação com fornecedores e outras partes interessadas em relação a questões de pagamentos.

Além disso, o setor de contas a pagar pode ser responsável por gerenciar contratos de fornecedores e negociar prazos de pagamento com fornecedores e outras partes interessadas. É importante que o setor de contas a pagar mantenha os registros atualizados de todas as despesas e pagamentos, a fim de fornecer informações financeiras precisas para alta administração da empresa e outras partes atendidas.

O controle das contas a pagar desempenha um papel fundamental ao auxiliar o empresário na organização das obrigações financeiras futuras, permitindo um planejamento adequado das compras e despesas com base nos valores a serem pagos. Isso ajuda a evitar o esquecimento de contas e contribui para a gestão financeira eficiente da empresa. (SEBRAE, 2010).

Dessa forma, a rotina de trabalho do setor de contas a pagar é realizada da seguinte maneira:

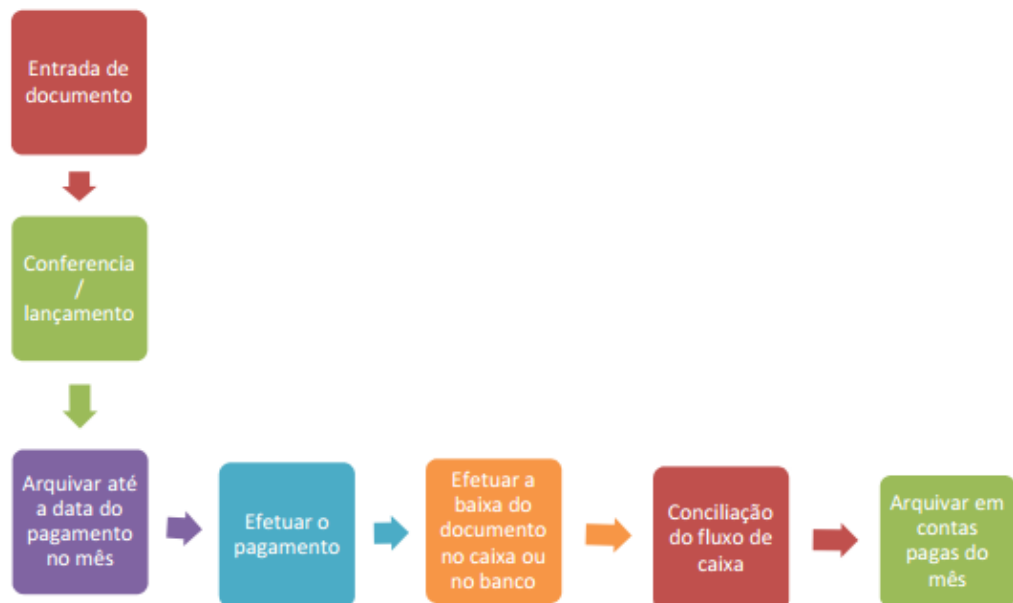
- **Recebimentos dos documentos:** O setor recebe os documentos relacionados às atividades do setor, como notas fiscais, boletos, entre outros.
- **Conferência dos documentos:** É realizada uma conferência dos documentos recebidos para garantir sua integridade e veracidade. Isso inclui a verificação de informações como valores, datas, fornecedores, entre outros.
- **Lançamento dos dados no sistema:** Os dados relevantes presentes nos documentos são registrados no sistema de controle interno da empresa, garantindo o registro adequado das transações e atualizações das informações necessárias.
- **Análise e validação:** Os dados lançados no sistema são analisados e validados quanto à sua correção e conformidade com as normas e procedimentos estabelecidos. Essa etapa inclui a verificação de cálculos, retenções fiscais, prazos de pagamento, entre outros aspectos relevantes.
- **Aprovação e autorização:** Após a análise e validação, os pagamentos são encaminhados para aprovação e a autorização de acordo com as políticas e

hierarquia da empresa. Isso pode envolver a revisão por parte do diretor financeiro ou de outros responsáveis designados.

- Programação e agendamento de pagamentos: Com a devida autorização, os pagamentos são programados e agendados de acordo com as datas de vencimento estabelecidas. Esse processo pode envolver a geração de relatórios e planilhas específicas para o controle dos pagamentos a serem efetuados.
- Monitoramento e controle: Após o agendamento dos pagamentos é realizado um monitoramento contínuo para garantir que todos os pagamentos sejam efetuados dentro do prazo estipulado. Isso inclui a reconciliação dos lançamentos no sistema com as cobranças recebidas dos fornecedores.
- Regularização de pendências: Caso ocorram pendências ou problemas durante o processo, são adotadas medidas para regularizá-las, como o contato com fornecedores, revisão de documentos ou correção de lançamentos. Essa etapa é fundamental para evitar atrasos e garantir a eficiência do fluxo de trabalho.
- Arquivamento e documentação: Os documentos e registros relacionados aos pagamentos são devidamente arquivados e documentados, garantindo a rastreabilidade e a disponibilidade das informações para consultas futuras e auditorias.

De acordo com Silva (2013), uma maneira de estabelecer um fluxograma de rotina de trabalho para esse setor seria por meio dos processos conforme a figura 1 abaixo:

Figura 1 – Processo de controle de contas a pagar



As funções do contas a pagar são essenciais para a gestão financeira de uma empresa, envolvendo o registro e controle adequado das obrigações. De acordo com Hoji (2007) as funções do contas a pagar são:

- Estabelecer políticas de pagamentos
- Controlar adiantamentos a fornecedores
- Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias
- Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira
- Liberar duplicatas para pagamentos. (HOJI, 2007, p. 136)

Os procedimentos de controle interno são fundamentais para garantir a eficiência e segurança das operações nessa área. Segundo Franco e Marra (1992) alguns procedimentos de controle interno para essa área:

- Existência de autorização hábil para a contabilização;
- Impedimento da contabilização de despesas não autorizadas;
- Existência de autorização prévia para pagamentos;
- Existência de sistema adequado para a pronta e eficiente circulação da documentação e prontidão na escrituração contábil;
- Exames de documentos comprobatórios (como pedidos de compras, notas fiscais)
- Exigência de assinaturas para emissão de cheques
- Autorização prévia para emissão de pedidos de compras
- Controle de devoluções
- Controle sobre as funções de registro, autorização e preparação de cheques; e
- Controle no registro contábil das operações de contas a pagar. (FRANCO; MARRA, 1992).

No contexto empresarial, os setores de compras, fiscal e contabilidade desempenham papéis importantes no funcionamento do setor de contas a pagar. Esses setores estão relacionados uma vez que o setor de compras é responsável pela aquisição de produtos e serviços necessários às operações da empresa. O setor fiscal, por sua vez, cuida das questões tributárias, garantindo o cumprimento das obrigações fiscais e a correta emissão de notas fiscais. E já o setor de contabilidade realiza o registro e a análise dos dados financeiros, elaborando demonstrativos contábeis e mantendo o controle das transações.

De acordo com Sá (1998), é recomendado que um sistema de compras eficiente seja composto por profissionais responsáveis e competentes para desempenhar suas funções. Normalmente, a seção de compras é responsável por receber a solicitação de compra dos diversos departamentos que necessitam dos materiais. Após realizar cotações de preços, essas experiências devem ser aprovadas pela diretoria, para assim gerar a emissão da ordem de

compra. É necessário comparar os pedidos, faturas, notas fiscais e registros contábeis para verificar a consistência dos dados.

O pedido de compra é formalização da transação de compra, permitindo um acompanhamento mais eficiente do processo de aquisição, conforme SEBRAE (2017):

O pedido de compra oficializa as aquisições de produtos, mercadorias ou serviços de uma empresa, de forma que sejam realizadas nas especificações certas, quantidade adequadas, com boa qualidade e por preços convenientes. Um pedido de compras corretamente elaborado possibilita um melhor acompanhamento, tornando mais fácil o controle de todo o processo de aquisição. Isso dá maior credibilidade à empresa junto ao fornecedor, pois demonstra o bom nível de organização do empreendimento, sinalizando o perfeito conhecimento da linha de mercadorias, produtos ou serviços que explora (SEBRAE, 2017, p.1).

De acordo com Arnald (1999), o departamento de compras tem a responsabilidade de gerenciar o fluxo de materiais na empresa, acompanhar de perto os fornecedores e garantir a agilidade nas entregas, uma vez que atrasos podem acarretar problemas para os demais departamentos.

Segundo Silva Júnior (2000), o fluxo de operações de compras é da seguinte maneira:

- Receber a requisição de compras aprovada;
- Efetuar tomada de preços junto aos fornecedores da lista aprovada;
- Preparar e aprovar a ordem de compra (pré-numerada) em cinco vias;
- Enviar vias da ordem de compra para o fornecedor, o requisitante, a recepção, o arquivo e uma via juntamente com a requisição de compras ao contas a pagar;
- Receber da recepção as vias do relatório de recebimento, assinando uma e devolvendo. (SILVA JÚNIOR, 2000, p. 98).

Assim, Silva Júnior (2000), destaca a importância de listar esses registros como:

- Requisições de compras: é o pedido para compra de bens ou serviços enviada de um funcionário autorizado.
- Ordem/Pedido de compras: documento que registra a efetiva compra de bens ou serviços com todos os detalhes relacionados com as compras, como dados do fornecedor, prazo de pagamento e quantidades.
- Relatórios de recebimento: documentos feitos quando a compra for recebida, nela são validadas as quantidades e descrições, e também identificada à data de seu efetivo recebimento. (SILVA JÚNIOR, 2000, p. 98).

O departamento fiscal de uma empresa desempenha um papel fundamental na gestão tributária e no cumprimento das obrigações fiscais. É responsável por interpretar e

aplicar corretamente as leis tributárias vigentes, além de garantir o pagamento adequado dos impostos e contribuições devidos.

Segundo Martins (2002), as normas tributárias possuem o poder de impor, autorizar ou proibir determinados comportamentos por parte dos contribuintes. Esses contribuintes, por sua vez, possuem diversas possibilidades para conduzir seus negócios, buscando alcançar os melhores resultados e obter máxima economia, desde que estejam em conformidade com a legislação vigente.

No contexto desse departamento, são realizadas atividades como apuração e o recolhimento dos impostos, a elaboração e entrega das obrigações acessórias, a análise e validação das notas fiscais, a emissão de documentos fiscais, entre outras tarefas relacionadas à área fiscal.

Além disso, o mesmo é também responsável por acompanhar possíveis alterações na legislação tributária, mantendo-se atualizado quanto à mudanças que possam impactar a empresa, e realizar o atendimento a eventuais fiscalizações e auditorias.

A função da contabilidade no que diz respeito às contabilizações do contas a pagar de uma empresa é fundamental para o registro e o controle adequado das obrigações financeiras com fornecedores e demais credores. A contabilidade desempenha um papel crucial na gestão e no acompanhamento das contas a pagar, garantindo a precisão e a transparência das informações financeiras.

De acordo com Franco e Marra (1992), a finalidade da contabilidade consiste em gerenciar o patrimônio disponível para as entidades econômico-administrativas, fornecendo informações essenciais para a avaliação da riqueza patrimonial e dos resultados obtidos por meio de sua administração.

Segundo Attie (1998), a contabilidade desempenha o papel de ferramenta para mensurar e a avaliar o patrimônio, bem como os resultados obtidos por meio da administração da entidade. Dessa forma, a contabilidade é responsável por registrar todas as transações relacionadas às contas a pagar, que são registradas nos livros contábeis por meio de lançamentos contábeis apropriados, de acordo com os princípios contábeis e as normas regulatórias aplicáveis.

Outra função relevante da contabilidade é a conciliação das contas a pagar, ou seja, a verificação e a comparação dos saldos contábeis com as informações fornecidas pelos fornecedores e documentos de suporte. Essa conciliação garante a exatidão dos registros contábeis e ajuda a identificar possíveis erros, discrepâncias ou duplicações nos lançamentos.

Diante da revisão de literatura realizada, foi possível constatar a complexidade do sistema de controle interno e sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a próxima seção deste estudo apresentará um estudo de caso que aborda especialmente o controle interno no setor de contas a pagar de uma empresa privada do ramo automotivo. Por meio dessa aplicação prática, será possível analisar de forma mais detalhada as etapas e os processos envolvidos, identificar boas práticas, os desafios enfrentados e oportunidades de melhorias.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Apresentação da Empresa

A empresa estudada foi criada a mais de 50 anos, no ramo automotivo e é referência nacional no mercado de pneus. Devido ao contínuo aperfeiçoamento dos seus serviços, dos modernos equipamentos e grande quantidade de produtos oferecidos, garante satisfação e segurança aos seus clientes, sendo conhecida pela qualidade e bom atendimento.

Além disso, possui linhas completas de pneus para carros nacionais e importados, atuando no conceito de Centro Automotivo completo, serviços para carros leves (car center) e pesados (truck center).

3.1.1 Missão

Sua missão é ter foco no cliente, entregando excelência e inovação em produtos e serviços.

3.1.2 Visão

Sua principal visão é ser referência nacional no setor automotivo, entregando qualidade, transparência e honestidade.

3.1.3 Valores

- Sinergia: a soma de todos os esforços buscando a excelência.
- Simplicidade: sendo simples, para serem ágeis e austeros.
- Meritocracia: valorizando e reconhecendo do maior ativo da empresa que são os colaboradores.
- Atitude: uma mente diferenciada de quem deseja prosperar juntamente com a empresa agindo sempre com atitude de dono.
- Excelência: perseguir com a excelência da prestação dos serviços.
- Inovação: criando e ousando sempre, visando a atualização dos colaboradores e tecnologias para melhor atender os clientes.

3.1.4 Serviços Prestados pela Empresa

A empresa estuda é revendedora de pneus e centro automotivo completo, seus serviços consistem em manutenções de ar-condicionado, transmissão, balanceamento, borracharia, alinhamento, direção, escapamento, freios, injeção eletrônica, motor, serviços elétricos e suspensão.

3.2 Avaliações do Controle Interno do Contas a Pagar da empresa estudada

A administração da empresa fixa-se em uma das suas filiais, localizada na cidade de Maracanaú-CE, na qual está toda a sua diretoria e seus departamentos: Pessoal, Compras, Financeiro, Contábil e Operacional.

3.2.1 Departamento de Compras

O departamento de compras é responsável pelos processos envolvidos na aquisição de materiais, produtos ou serviços.

O fluxograma desse departamento se inicia com a solicitação da compra através do portal GLPI, que é utilizado pela empresa. Essa solicitação pode partir de um setor interno ou ser originada a partir de uma análise de estoque ou demanda. Após a solicitação, o processo segue para a etapa de elaboração do pedido, que envolve a pesquisa de fornecedores, a obtenção de pelo menos três cotações de preços e a avaliação das condições de pagamento.

Após a escolha do fornecedor e a definição dos termos contratuais, o processo no departamento de compras avança com a verificação do cadastro do fornecedor e dos materiais ou serviços no sistema, a fim de emitir o pedido de compra oficial que será enviado ao fornecedor selecionado. A partir desse ponto, o departamento de compras fica responsável por acompanhar o status do pedido, assegurando o cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos e a qualidade dos produtos ou serviços adquiridos.

Quando os materiais ou serviços são recebidos pela empresa, o departamento de compras realiza a conferência e inspeção dos itens, garantindo sua conformidade com as especificações e qualidade esperada.

Posteriormente, a documentação é encaminhada ao setor responsável pelo registro da entrada no sistema de controle e contabilidade. Nessa etapa, também é contemplado o processo para pagamento aos fornecedores. Durante essa fase, é realizada a verificação do recebimento das faturas ou notas fiscais, bem como a conciliação dos valores com os pedidos e as condições contratuais previamente estabelecidas. Uma vez validados e aprovados os documentos, eles são adequadamente arquivados e encaminhados para validação pelo setor fiscal, e em seguida são enviados ao setor de contas a pagar.

3.2.2 Departamento Fiscal

O departamento fiscal da empresa analisada é responsável por verificar e validar as notas fiscais de compras e serviços, garantindo que estejam de acordo com as regulamentações fiscais e tributárias. Após a aprovação das notas fiscais, elas são encaminhadas ao setor de contas a pagar para que sejam devidamente processadas e pagas.

3.2.3 Departamento de Contas a Pagar

O departamento de contas a pagar da empresa estudada é composto por um auxiliar financeiro, dois analistas financeiro, gerente financeiro e diretora financeira. Segue abaixo algumas das atividades relacionadas ao departamento em questão para garantir que o controle seja rigoroso, uma vez que as transações envolvem a saída de capital da empresa.

a) Recebimento das documentações dos demais setores

Após a conclusão dos procedimentos de compras e fiscal, os documentos são devidamente protocolados e encaminhados para o setor de contas a pagar, onde o processo é concluído com o pagamento correspondente. Ao chegar ao setor financeiro, os documentos são devidamente arquivados em pastas organizadas por data de vencimento, garantindo a organização adequada e evitando atrasos no pagamento. Essa prática de arquivamento por data contribui para manter um controle eficiente dos prazos e agilizar as atividades do setor.

b) Atualização dos saldos bancários

Diariamente, são obtidos os extratos e saldos bancários referentes ao dia anterior até o dia atual, com o propósito de realizar uma conciliação do montante disponível de recursos. Em seguida, esses saldos bancários são compilados em uma planilha gerencial, fornecendo uma visão clara e organizada da necessidade de transferências entre contas da mesma titularidade. Essas transferências ocorrem principalmente quando os saldos bancários são confrontados com a relação de pagamentos do dia. É importante ressaltar que a concentração da maioria dos pagamentos em uma única instituição bancária.

c) Programação de pagamentos diários

A rotina de programação dos pagamentos diários segue um processo definido na empresa em estudo. Inicialmente, é gerado um relatório em formato Excel a partir do sistema ERP Protheus, mais especificamente do módulo financeiro, por meio do qual são selecionados os títulos a pagar com as datas de vencimento desejadas para a programação.

Em seguida, essas informações são transferidas para outro relatório específico de pagamentos, no qual ocorre o controle detalhado dos pagamentos diários. Nesse momento, é feito o confronto entre os lançamentos dos títulos a pagar e as cobranças emitidas pela empresa dentro do aplicativo bancário, que no caso dessa organização é o Itaú.

Posteriormente, é realizada também a conferência entre os documentos físicos recebidos e os lançados no sistema, a fim de garantir que os documentos sejam legítimos e pertençam efetivamente à empresa.

Dentro do ambiente bancário, os boletos recebidos – identificados pelo DDA – são minuciosamente analisados. Esses boletos compreendem todos os pagamentos emitidos à

empresa no período determinado. Ao verificar a correspondência entre as cobranças registradas no sistema interno da empresa, as informações disponíveis no aplicativo bancário e os documentos físicos, o pagamento é agendado manualmente no sistema bancário.

Além disso, há situações em que são registrados lançamentos de títulos no sistema, mas não são gerados boletos bancários. Isso ocorre quando os pagamentos são realizados por meio de transferências bancária ou Pix, em que as informações bancárias necessárias constam no documento fiscal correspondente ou são enviadas pela área responsável.

Nas situações em que o pagamento é realizado por meio de transferência bancária/Pix, é necessário que o CNPJ do beneficiário seja o mesmo CNPJ indicado na nota fiscal. Caso haja divergências entre os CNPJ's, é solicitada uma declaração assinada pelo representante legal da empresa beneficiária, autorizando o pagamento a ser efetuado em um CNPJ diferente.

Posteriormente, o agendamento é submetido à aprovação do gerente e da diretora financeira. Eles analisam a planilha de pagamentos em relação ao que foi agendado no banco, garantindo a correta efetivação do pagamento.

Nos casos em que são identificadas cobranças no banco sem o devido lançamento no sistema interno, um procedimento de tratativa é acionado. Essas ocorrências são comunicadas às áreas responsáveis por meio de e-mail, a fim de que sejam tomadas as devidas providências para regularizar o pagamento. É importante destacar que esse processo visa garantir a integridade e a precisão das informações financeiras da empresa.

Essas exceções no processo de pagamento são tratadas de forma específica, assegurando que todas as transações financeiras sejam devidamente registradas e controladas, independentemente do método utilizado para efetuar o pagamento. Essa abordagem contribui para a transparência e confiabilidade dos registros contábeis da empresa.

d) Baixa dos Pagamentos e Conciliação Bancária

No dia subsequente à efetuação dos pagamentos, o colaborador encarregado da programação dos pagamentos procede com a baixa dos títulos pagos no sistema. Esse procedimento é conduzido através da confrontação do relatório de pagamentos efetivados, emitido pelo banco, com os dados registrados no sistema interno da empresa. O colaborador verifica os valores e as datas de pagamento, assegurando a precisa quitação dos títulos e a integridade dos registros contábeis.

Logo após a baixa dos títulos pagos, outro colaborador do setor assume a tarefa de realizar a conciliação bancária. Essa atividade envolve a conferência detalhada entre o extrato bancário e as baixas efetuadas no sistema, incluindo também os lançamentos no sistema

interno das tarifas bancárias e transferências entre contas da mesma empresa. A conciliação bancária abrange tanto as saídas como as entradas, mas, no âmbito desse estudo, foi concentrada especificamente no contas a pagar.

e) Pagamentos do Departamento de Pessoal e Fiscal

O Departamento de Pessoal é responsável pela administração dos recursos humanos e pela gestão dos pagamentos aos colaboradores. Após o processamento da folha de pagamento, férias, rescisões, vale transporte, vale alimentação, entre outros, o mesmo envia as informações pertinentes ao setor de contas. O setor de contas a pagar recebe essas informações e realiza as etapas de verificação e conciliação dos lançamentos no sistema para seguir com os pagamentos.

Em seguida são realizadas as transações bancárias para transferir os valores para contas dos colaboradores, e demais pagamentos. No caso, da folha de pagamento e férias, são enviados pelo DP os arquivos remessa gerado do sistema para importação no banco.

Os pagamentos enviados pelo setor fiscal são as guias de impostos que são geradas após os cálculos dos tributos devidos de acordo com as alíquotas e bases de cálculo estabelecidas pela legislação, como ICMS, IPI, IRPJ, ISS, PIS, entre outros.

f) Adiantamentos a fornecedores

As solicitações de pagamento antecipado são realizadas mediante negociações específicas demandadas pelas diversas áreas da organização. Para formalizar essas solicitações, é preenchido um formulário contendo as informações do fornecedor, com a descrição detalhada do motivo do pagamento antecipado e dos dados necessários para efetuar o pagamento. Esse formulário deve ser assinado tanto pelo solicitante quanto pelo gestor responsável da área.

No sistema é lançado um título com a designação “PA” (pagamento antecipado) para registrar a saída de recurso no banco. Esse lançamento permanece com saldo em aberto, aguardando a emissão da nota fiscal para fins de prestação de contas.

3.2.4 Departamento de Contabilidade

A responsabilidade do departamento de contabilidade começa com a interação do módulo financeiro ao sistema contábil, a fim de analisar e contabilizar os lançamentos realizados. É realizada a conciliação contábil das obrigações, como fornecedores, impostos a recolher, folha de pagamento e outras contas exigíveis, com o relatório financeiro de contas a pagar. Essa conciliação tem objetivo de verificar se as informações em aberto, a pagar, no sistema financeiro correspondem à forma precisa à contabilidade.

Em cada módulo do sistema interno da empresa, o Protheus, há uma funcionalidade que permite a interação de todas as transações realizadas, facilitando a conexão com a contabilidade e possibilitando a inclusão de todas as baixas efetuadas no contas a pagar.

Após a conclusão de todas as integrações e conciliações, são gerados mensalmente os registros de todas as receitas e despesas, que são posteriormente apresentados à diretoria para análise dos resultados. Esses relatórios fornecem a visão abrangente das atividades financeiras da empresa, permitindo uma avaliação mais precisa do desempenho e da saúde financeira da organização.

3.2.5 Análise das informações do Contas a Pagar

Conforme apresentado acima os diferentes departamentos pelos quais cada etapa do processo de contas a pagar deve passar. Esse fluxo começa com a solicitação de compra, seguida os pedidos de compra e o lançamento da nota fiscal, culminando para o efetivo pagamento. Após as baixas de pagamento e conciliação bancária, as informações são encaminhadas para análise do departamento de contabilidade.

Dessa forma, cada um desses departamentos desempenha um papel crucial na execução e acompanhamento das atividades relacionadas às contas a pagar, garantindo que todas as etapas sejam devidamente cumpridas e registradas.

Observa-se que as atividades relacionadas ao departamento de contas a pagar requerem revisões e autorizações adequadas para garantir a prevenção de pagamentos duplicados e desvios de recursos. Nessa área, é fundamental que o controle seja rigoroso, uma vez que as transações envolvem a saída de capital da organização.

3.2.5.1 Avaliação do Controle Interno do Contas a Pagar

O quadro 3 apresenta o questionário aplicado durante a pesquisa junto ao gestor da empresa estudada, com objetivo de avaliar os controles internos no setor analisado.

Quadro 3 – Questionário de Avaliação do Controle Interno Contas a Pagar

Nº	QUESTIONÁRIO CONTAS A PAGAR	SIM	NÃO
1	A empresa possui manuais internos sobre o Contas a Pagar?		X
2	O Contas a Pagar revisa a ordem de compra antes de sua efetivação?		X
3	As contas a pagar são reais e representam efetivamente as obrigações?	X	

4	Existem senhas de acesso no sistema de contas a pagar?	X	
5	Há revisão e autorização dos pagamentos?	X	
6	As baixas de duplicatas a pagar são realizadas com documentos hábeis e comprobatórios?	X	
7	O responsável pelas contas a pagar tem autorização para baixa por devolução?	X	
8	Há controle de pagamentos para evitar atrasos?	X	
9	Há políticas para duplicatas a pagar vencidas e não pagas?		X
10	Há possibilidades de inclusão de compromissos no contas a pagar sem autorização?	X	
11	As alterações de vencimentos no Contas a Pagar são devidamente registradas e aprovadas?		X
12	Os juros são pagos com autorização?		X
13	Os juros são pagos com documentos específicos?		X
14	Existem duas assinaturas eletrônicas ou escritas para efetuar o pagamento?	X	
15	Existe a possibilidade de um pagamento ser feito em duplicidade?	X	
16	Há pagamento através de cheques da empresa?		X
17	Há pagamentos para pessoas físicas?	X	
18	É o Contas a Pagar que efetua o cadastro dos fornecedores no sistema?		X
19	O responsável pelas contas a pagar é responsável pela conciliação contábil?		X
20	Há realização de conciliações periódicas das contas a pagar com a contabilidade?	X	
21	As contas a pagar são contabilizadas de acordo com os princípios da contabilidade?	X	
22	Todas as compras são realizadas pelo departamento de Compras?		X
23	Recebem notas fora do prazo de competência?	X	
24	Recebem notas fiscais com prazo de pagamento vencido?	X	

Fonte: Santos (2017)

3.2.5.2 Pontos Positivos dos processos do contas a pagar

Conforme informado no questionário anterior, é realizado uma revisão dos pagamentos agendados por outro colaborador, verificando a precisão do relatório e os agendamentos bancários. Isso ajuda a evitar divergências nos pagamentos. Em seguida, o relatório é enviado para autorização do gerente financeiro e diretora financeira, que realizam uma análise comparando as informações recebidas, antes de efetivar os pagamentos.

Esse processo exemplifica a aplicação de princípios de controles internos, como a segregação de funções e supervisão de operações, discutidos na revisão de literatura. A segregação de funções, por meio da atribuição de atividades distintas a diferentes colaboradores, assegura que as informações sejam analisadas de forma criteriosa, evitando que erros passem despercebidos. A supervisão contínua envolve a revisão regular dos processos e atividades do setor, garantindo que sejam executados de acordo com a políticas e procedimentos estabelecidos.

Foi possível também constatar a aplicação de outro princípio, a responsabilidade. Esse princípio se reflete na atribuição de obrigações e responsabilidades específicas para cada colaborador envolvido no processo. Cada membro da equipe possui funções definidas, atividades designadas e prazos estabelecidos. Dessa forma, o auxiliar financeiro e um dos analista financeiro são responsáveis pela programação dos pagamentos, enquanto o outro analista confronta os pagamentos programados com os agendamentos no banco, analisando também a disponibilidade de recursos. Por fim, o gerente e a diretora financeira realizam a análise dos pagamentos consolidados com o banco para efetuar o pagamento adequado. Essa divisão de responsabilidades garante que todas as informações sejam adequadamente apuradas e que também demonstra o princípio da subordinação orgânica e funcional, permitindo que cada membro da equipe seja designado para funções específicas, de acordo com suas habilidades e expertise.

É válido ressaltar que todos os pagamentos representam uma obrigação real da empresa, uma vez que nenhum pagamento é efetivamente realizado sem a aprovação do gerente e diretora financeira, que são os responsáveis por todas as transações de pagamento. E os mesmos contam com assinaturas eletrônicas individuais e adotam a prática de liberação conjunta, ou seja, para que o pagamento seja efetivado, é necessário obter a aprovação de ambas as assinaturas eletrônicas. Essa medida de controle garante que nenhuma transação financeira seja realizada sem o aval conjunto dos responsáveis, proporcionando maior segurança.

A empresa possui um sistema de integração que requer uma senha de acesso. Isso possibilita a identificação do responsável por qualquer modificação realizada no módulo do seu setor. Dessa forma, é possível rastrear e atribuir as alterações a um usuário específico, garantindo maior controle e segurança nas operações financeiras.

Esse procedimento abordado anteriormente aborda outro princípio do controle interno, o controle de acesso, que se refere à implementação de medidas para garantir que apenas pessoas autorizadas tenham acessos aos recursos e informações da empresa. Nesse sentido, no setor em questão, cada colaborador possui seu próprio acesso no sistema e no internet banking, além de ter acesso exclusivo ao módulo financeiro do sistema. Dessa forma, é assegurado que apenas os membros do departamento tenham acesso aos dados e funcionalidades relacionadas às atividades financeiras, evitando o acesso não autorizado por pessoas de outras áreas da empresa.

Nos casos em que são identificadas cobranças no banco sem o devido lançamento no sistema interno, podem ocorrer atrasos nos pagamentos, acarretando multas e juros. Para lidar com essa situação, é adotado um procedimento de tratamento, onde as ocorrências são comunicadas às áreas responsáveis por meio de e-mail. Essas áreas são então encarregadas de medidas necessárias para regularizar o pagamento.

O departamento de contas a pagar acompanha essas pendências citadas acima, até que o pagamento seja regularizado. Devido ao bom relacionamento com os fornecedores, muitas vezes é possível negociar a isenção dos encargos pelo atraso. É válido ressaltar que esse processo tem como objetivo assegurar a integridade e a precisão das informações financeiras da empresa, garantindo a regularidade dos pagamentos.

Após a efetivação dos pagamentos, é realizado a baixa dos títulos no sistema, um colaborador é responsável por realizar essa atividade. Em seguida, outro colaborador do setor assume a tarefa de realizar a conciliação bancária, que consiste em comparar o extrato bancário com as baixas registradas no sistema. Esse processo demonstra também a aplicação do princípio do controle interno segregação de funções, no qual diferentes tarefas, são atribuídas a diferentes pessoas para garantir a integridade e precisão das informações financeiras.

Ao concluir as conciliações bancárias realizadas mensalmente, o período contábil é encerrado, impedindo a inclusão de novos lançamentos. Nesse momento, as informações são encaminhadas ao departamento de contabilidade para que seja feita a conciliação contábil, analisando e registrando os lançamentos realizados. Uma vez concluído esse processo, são

gerados os registros de todas as receitas e despesas do período que foi analisado, os quais são posteriormente apresentados à diretoria para análise dos resultados.

3.2.5.3 Limitações/Dificuldades dos processos

Conforme identificado no questionário aplicado para o gestor da empresa estudada, não existem manuais internos sobre o setor de contas a pagar, dessa forma, a falta de um manual de normas e procedimentos do setor pode resultar em processos inadequados, o que pode levar a erros potenciais e causar perdas financeiras, além de criar conflitos com fornecedores, prestadores de serviços e os colaboradores.

A questão subsequente diz respeito à revisão da ordem de compra, e no contexto da empresa em estudo, o departamento de contas a pagar não realiza essa revisão, pois a solicitações de compra não são realizadas por ordem de compra gerada do sistema interno, é realizada através de um portal, dessa forma o processo não é integrado totalmente via sistema.

Algumas compras na empresa não passam pelo departamento de Compras, sendo realizados diretamente pelos líderes. Nesses casos, o documento fiscal é encaminhado posteriormente para efetuar o pagamento. Essa prática torna o controle mais frágil, podendo resultar em atrasos e não pagamentos, acarretando juros/multas e possíveis protestos, além de ocorrer fora do prazo estabelecido.

Outra das limitações observadas nos processos é a ocorrência de recebimento posterior de boletos ou dados bancários para pagamento. Em algumas situações, os documentos chegam ao setor sem a informação necessária sobre como dirigido o pagamento ao fornecedor, ou seja, sem o boleto ou dados bancários. Enquanto é possível identificar os boletos por meio do DDA (Débito Direto Autorizado), mas a falta de registro da nota fiscal no sistema impede o prosseguimento do processo de pagamento.

Diante dessa situação, é necessário solicitar ao setor responsável a forma como o pagamento deve ser atendido para o respectivo documento. No entanto, nem sempre há uma resposta rápida para dar continuidade ao processo, o que pode acarretar em custos adicionais, como multas e juros, além de causar desgastes entre as áreas envolvidas e desperdícios de tempo.

O registro dos documentos é realizado de acordo com as informações contidas na nota fiscal, garantindo a fidelidade das retenções de impostos. No entanto, nem sempre os impostos retidos são informados de forma correta. Essa inconsistência não apenas causa problemas fiscais, mas também resulta em desperdícios de tempo para solucionar essas questões.

Nesse contexto, surge a necessidade de uma conferência adicional para garantir a precisão dos lançamentos de títulos. É preciso realizar a comparação dos dados da nota fiscal com as informações registradas no sistema. Somente após essa validação é possível seguir com o pagamento. Essa demanda adicional de conferência gera insegurança quanto à precisão dos lançamentos e exige uma atenção extra para garantir a conformidade e a correção dos registros fiscais.

O setor analisado não possui uma política de pagamentos que resulta a falta de dias fixos para efetuar pagamentos, resultando em uma movimentação diária de pagamentos.

As compensações de devolução de compras são realizadas pelo contas a pagar, porém o processo atual apresenta limitações. Atualmente, o responsável pela compensação depende de informações fornecidas por e-mail, seja pelo fornecedor diretamente ou por outra área da empresa que tenha conhecimento sobre a utilização do crédito a ser compensado no sistema. Isso ocorre devido à ausência de informações detalhadas no lançamento da nota fiscal de devolução no sistema, que não traz a referência à nota fiscal de venda correspondente.

É realizado um acompanhamento dos pagamentos antecipados a fim de evitar o risco de pagar novamente as notas fiscais lançadas para a prestação de contas. Isso ocorre porque os lançamentos das mesmas no sistema não contêm informações que indiquem se uma determinada nota fiscal foi paga via adiantamento. Portanto, é necessário adotar mecanismos de controle para garantir que os pagamentos sejam devidamente registrados e que não ocorram duplicidades indevidas.

3.2.5.4 Análises/Sugestões de melhoria dos processos do contas a pagar

Conforme identificado, o setor não possui manuais internos, a sugestão para essa questão seria a elaboração e implementação de um manual de normas e procedimentos para o setor de contas a pagar. Esse manual serviria como um guia abrangente que detalha as políticas, diretrizes e melhores práticas a serem seguidas pelos colaboradores. Ele pode abordar diversos aspectos, como o fluxo de trabalho, os critérios para o registro e validação dos documentos, os procedimentos de verificação de pagamentos, as políticas de negociação com os fornecedores, entre outros.

Como também, a criação do manual estabelece padrões claros e consistentes, garantindo o conhecimento dos processos corretos, aumentando a segurança e minimizando erros e perdas financeiras. Além disso, serviria como ferramenta de treinamento e capacitação, facilitando a integração de novos colaboradores.

Na literatura, de acordo com o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994), a existência de um manual de controle interno é essencial, pois nele estão registradas as diretrizes operacionais, normas e procedimentos estabelecidos pela empresa, desempenhando um papel fundamental na prevenção de erros e assegura a qualidade dos processos realizados.

Foi constatado que o sistema interno da empresa necessita de atualização e integrações com o departamento de compras para aprimorar os processos relacionados ao setor de contas a pagar. Atualmente, o fluxo de trabalho que envolve o contas a pagar não está totalmente integrado em todas as etapas. Por exemplo, a solicitação de compra não é realizada por meio do sistema Protheus, utilizando a funcionalidade de requisição de compra, que deveria estar vinculada ao pedido de compra e, posteriormente, ao lançamento da nota fiscal. Dessa forma, o contas a pagar não tem acesso direto às condições e forma de pagamento estabelecidos no pedido, comprometendo a consistência dos lançamentos com o acordo estabelecido com o fornecedor. Além disso, mesmo quando é realizado o procedimento de criação de pedidos de compra, ainda são identificados lançamentos de notas fiscais sem a devida vinculação ao pedido, resultando em um registro sem rastreabilidade adequada.

De acordo com as recomendações de Sá (1998), é fundamental realizar comparações entre pedidos, faturas, notas fiscais e registros contábeis, a fim de verificar e confirmar a precisão dos dados. E ainda, segundo Santos (2017), a falta de um sistema integrado nas empresas resulta em desperdício de tempo devido à falta de comunicação e compartilhamento de informações entre os setores.

Outra análise, foi constatado que o procedimento de programação de pagamentos no setor é predominantemente manual, com os agendamentos sendo realizados individualmente diretamente no banco. Diante dessa constatação, sugere-se a exploração de possibilidades de automatização dos pagamentos por meio da utilização da remessa bancária gerada pelo sistema Protheus, que é a plataforma interna adotada pela empresa. Nesse contexto, a proposta é que, nos lançamentos dos títulos no sistema, sejam inseridos os dados necessários para o pagamento, como informações bancárias ou código de barras.

Além disso, a automação dos pagamentos pode ser aprimorada por meio do módulo financeiro, a rotina de conciliação DDA do sistema, permitindo a importação do arquivo de varredura do sacado disponibilizado pelo banco. Esse arquivo contém todas as cobranças emitidas para o CNPJ da empresa, o que possibilita a conciliação com os lançamentos realizados. Uma vez que todas as informações relevantes forem devidamente preenchidas, é possível gerar a remessa de pagamentos para ser importada no aplicativo

bancário. Com essa abordagem, todos os pagamentos contidos na remessa podem ser agendados de uma única vez, simplificando e otimizando o processo de programação dos pagamentos.

No departamento de contas a pagar, a ausência de uma política de pagamentos tem resultado na falta de dias fixos de pagamentos, resultando uma movimentação diária de pagamentos. Para melhorar essa situação, é recomendada a implementação de uma política de pagamentos, estabelecendo dias específicos para realizar os pagamentos, como por exemplo, nos dias 5, 15 e 25 de cada mês. Essa medida proporcionaria maior tempo para o planejamento dos pagamentos e organização das atividades do setor, contribuindo para uma rotina mais eficiente e reduzindo a necessidade de processar pagamentos diariamente. Essa política de pagamentos traria benefícios como uma melhor previsibilidade financeira, otimização dos recursos e maior controle sobre as obrigações financeiras da empresa.

Uma proposta de aprimoramento para o processo de solicitações de pagamento antecipado seria realizar uma customização no sistema de integração interno, a fim de permitir que, ao realizar os lançamentos de notas fiscais para um fornecedor específico, fosse incluída uma indicação que consta adiantamento para o mesmo. Essa indicação seria destacada de alguma forma nos lançamentos das notas fiscais, servindo como um ponto de atenção a ser analisado pelo setor de contas a pagar. Dessa forma, seria mais fácil verificar as notas fiscais lançadas para prestação de contas e evitar possíveis pagamentos duplicados ou erros na contabilização.

Uma sugestão para o aprimoramento da rotina de compensações de devolução, seria incluir no lançamento da nota fiscal de devolução a informação da nota fiscal de entrada correspondente, o que permitiria ao departamento de contas a pagar realizar imediatamente a compensação, proporcionando um controle mais efetivo. Embora existam situações em o crédito da nota fiscal de devolução não será utilizado na nota fiscal de origem, esses casos seriam excepcionais e poderiam ser tratados individualmente.

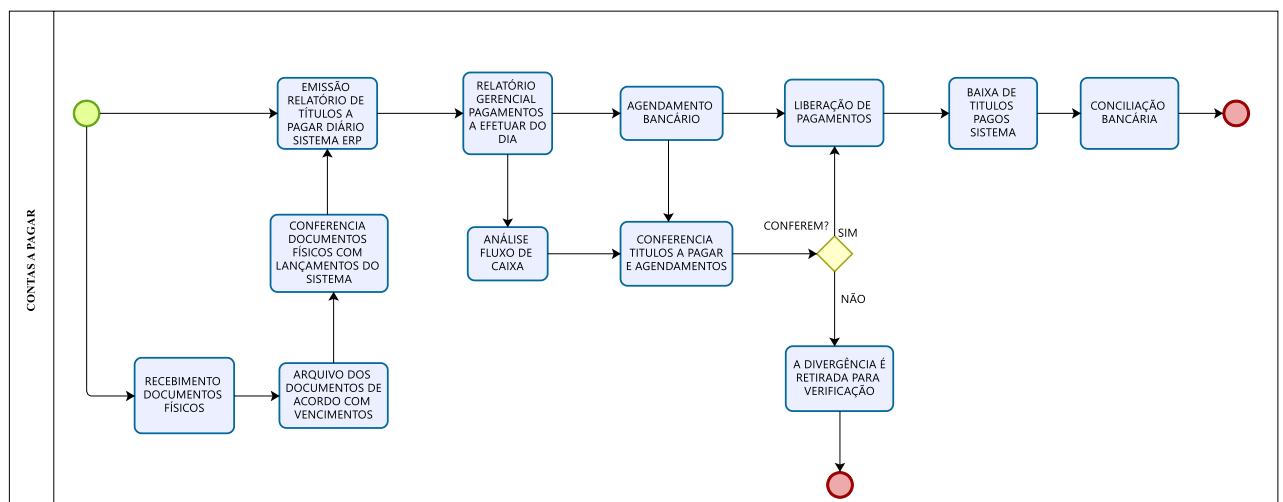
Em relação à ausência de uma política de pagamentos em atraso na empresa, a sugestão seria tornar obrigatória a autorização da diretoria da área solicitante nos casos em os pagamentos esteja em atrasos. Além disso, o departamento de contas a pagar poderia implementar um controle mais rigoroso nesses casos, gerando relatórios periódicos dos departamentos que apresentam pagamentos com multas e juros. Esses relatórios são úteis para acompanhar as ocorrências de atrasos e identificar os setores que exigem mais atenção nesse aspecto.

Portanto, constatou-se a necessidade de investir na automatização do sistema interno. Essa medida seria essencial para a melhoria dos processos, otimização do tempo e garantia da segurança das informações geradas. Além disso, recomenda-se que a empresa priorize a implementação de soluções tecnológicas que possibilitem uma maior eficiência operacional e redução de erros, além de proporcionar um ambiente mais seguro para o armazenamento e acesso aos dados.

3.2.5.5 Fluxograma setor de Contas a Pagar

A rotina de programação dos pagamentos da empresa estudada é predominantemente manual, com os agendamentos sendo realizados individualmente diretamente no banco. É gerada a relação de títulos a pagar do dia e transferido para um relatório gerencial, onde ocorre o controle detalhado, bem como é feita uma verificação física dos documentos recebidos para assegurar sua legitimidade. Conforme apresentado na figura 2 abaixo:

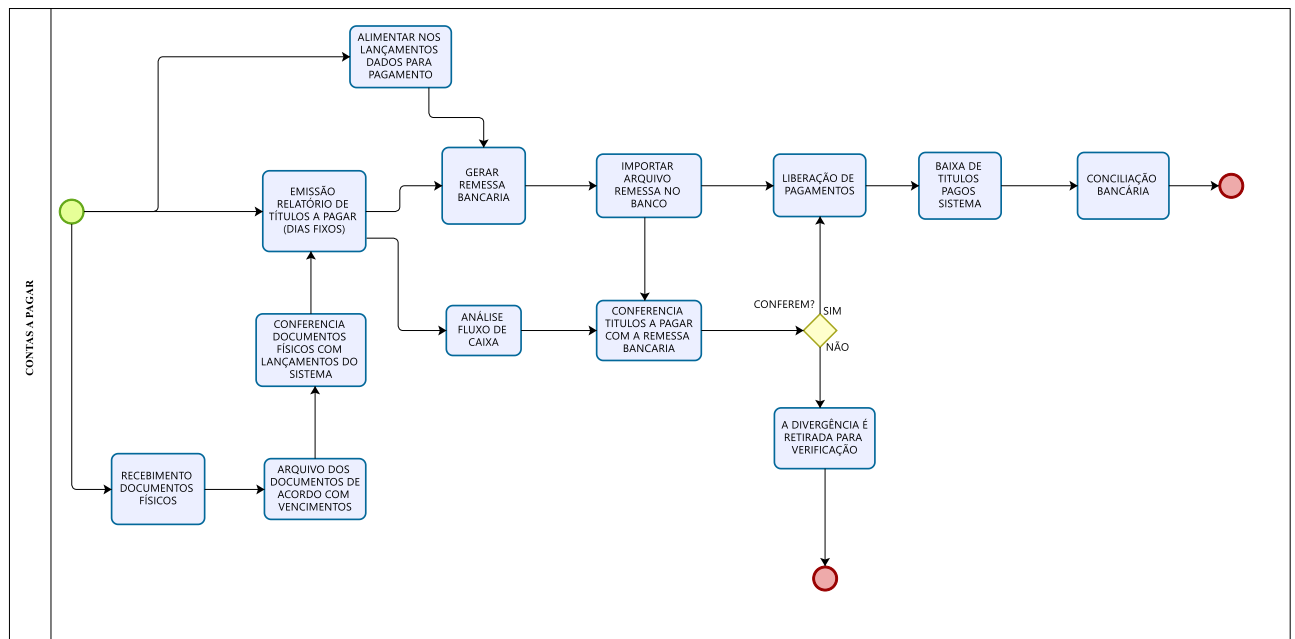
Figura 2 – Fluxograma atual Programação/Conciliação de Pagamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A proposta de melhoria apresentada no novo fluxograma conforme figura 3 abaixo, visa otimizar o processo de pagamento, estabelecendo dias fixos para sua realização e substituindo o agendamento manual pela remessa bancária para ser importada no banco. Para alcançar essa automação deve ser inserido nos lançamentos dos títulos no sistema, os dados essenciais para o pagamento, que são dados bancários ou código de barras. Com isso é possível obter um processo mais ágil e seguro.

Figura 3 – Sugestão de Fluxograma Programação/Conciliação de Pagamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Portanto, a proposta de melhoria apresentada demonstra um avanço na otimização do processo de pagamentos. A automação dos pagamentos por meio das remessas bancárias geradas pelo sistema ERP mostrando um passo significativo para modernização agilidade das operações financeiras da empresa.

3.2.5.6 Resultados de outros estudos sobre controles internos

O estudo de Dias (2015) corrobora com a análise acima relacionada ao departamento de Compras, pois o sistema de controle implementado garantiu que as compras fossem formalizadas somente após aprovação prévia e nas melhores condições de mercado. No setor de Compras, os funcionários têm alçadas com limites de valores estabelecidos. Antes de agendar o pagamento, é realizada uma verificação minuciosa de todas as mercadorias recebidas, comparando a nota fiscal, o pedido e os produtos recebidos. Esse agendamento garante que os documentos sejam pagos no prazo adequado. Vale ressaltar que as tarefas de conferência, agendamento e pagamento são desempenhadas por funcionários distintos, assegurando uma segregação de funções e evitando conflitos de interesses.

De acordo com Silva (2015), em seu estudo sobre controle interno, reforça as melhorias adquiridas após a implantação dos controles, nesse caso, o setor de contas a pagar da empresa analisada, segregou os lançamentos a pagar nos setores demandantes da compra, que resultou em menor probabilidade de pagamentos indevidos, com cada setor assumindo a

responsabilidade por seus próprios custos e controlando gastos desnecessários. Dessa forma, o Contas a Pagar passou a gerar semanalmente o relatório de pagamentos a vencer, com no mínimo de sete dias para melhoria do fluxo de caixa. Caso alguma área entregasse uma documentação fora do prazo seria necessário à aprovação da diretoria. No dia seguinte após os pagamentos, o extrato bancário passou a ser obtido para conciliação e baixa no sistema, e ao final de cada mês, os extratos bancários e documentos baixados eram entregues à contabilidade para conciliação contábil para analisar e registradas os lançamentos contábeis.

Outro estudo de Santos (2017) remete nos resultados sobre o controle interno, a utilização do sistema de integração, que proporciona integração entre todas as áreas da empresa, facilitando as tomadas de decisões. Isso ocorre devido à atualização precisa e ágil das informações no sistema, permitindo um acesso mais rápido e confiável aos dados necessários para análise e direcionamento estratégico.

4 CONCLUSÃO

A análise do trabalho evidenciou a relevância do sistema de controles internos na redução de riscos nos processos de negócios, resultando em uma maior probabilidade de alcançar os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, garantir a continuidade das empresas. Entre as áreas de maior importância, destaca-se a área financeira, com ênfase específica no setor de contas a pagar, que está diretamente envolvido na saída de recursos da organização e, portanto, requerem uma atenção especial e um sistema de controles internos para monitorar suas atividades de forma eficaz.

Os controles internos e a cultura de *compliance* desempenham um papel vital na redução de riscos, prevenção de irregularidades e garantia da conformidade com normas e regulamentações aplicáveis. Além disso, promovem uma gestão eficiente dos recursos financeiros, contribuindo para a solidez e perenidade das organizações.

Este estudo teve como objetivo descrever a estrutura do controle interno no departamento de contas a pagar de uma organização, que desempenham um papel importante na proteção dos ativos da empresa e na prevenção de erros e fraudes. Durante a análise dos processos, desde o setor de compras ao contas a pagar, foram identificados alguns procedimentos adotados pela empresa. Que evidenciou a falta de integração do início do processo de compras até chegar ao contas a pagar, comprometendo a qualidade das informações para o efetivo pagamento, resultando em algumas situações custos adicionais como juros e multas, além de causar conflitos entre as áreas envolvidas e desperdícios de tempo.

O setor analisado apresentou a necessidade de implementação de melhorias, como automatização da programação de pagamentos, visando a agilidade nessa etapa do fluxo de trabalho. O estabelecimento de uma política de pagamentos, com datas fixas de pagamento, controle de adiantamentos, devoluções e juros, e a elaboração de manuais internos que documentem de forma clara e objetiva os procedimentos do setor.

Além disso, foi constatada a necessidade da empresa investir em customizações e atualizações no sistema integrado interno, possibilitando uma troca eficiente de informações entre os departamentos, facilitando a colaboração e coordenação das atividades. Dessa forma, a automatização de processos, a padronização dos fluxos de trabalho e a eliminação de redundâncias proporciona benefícios como maior eficiência operacional, redução de erros e otimização de recursos.

Como também, evidenciou a importância de estabelecer uma comunicação eficiente fluida entre os setores responsáveis para garantir que todas as informações

necessárias para o pagamento estejam disponíveis no momento adequado. Pois, a falta de sincronia nesse processo pode impactar o atendimento tanto as finanças da empresa quanto ao relacionamento interno entre as equipes.

Por fim, o setor de contas a pagar da empresa estudada mesmo com os pontos a ser melhorado, mantém um controle rigoroso dos pagamentos realizados registrando todas as informações de forma precisa, fornecendo as documentações essenciais para a contabilidade que são necessárias para a elaboração de relatórios financeiros e demonstrações contábeis.

Este estudo foi uma ótima oportunidade de crescimento tanto profissional quando acadêmico, pois desafiou a autora em explorar a pesquisa e os métodos utilizados na criação do conhecimento científico,

Uma sugestão para pesquisas futuras seria realizar uma análise dos controles internos do departamento em questão após a implementação de atualizações e customizações no sistema de informação interno. Isso permitiria fazer uma comparação entre o estado anterior e atual do setor. Isso permitiria avaliar os impactos das melhorias nos controles internos e identificar os benefícios adicionais alcançados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 417 p.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. Tradução de Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.
- ATTIE, Willian. **Auditoria conceitos e aplicações**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1992.
- ATTIE, Willian. **Auditoria conceitos e aplicações**. 3º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.
- ATTIE, Willian. **Auditoria conceitos e aplicações**. 4º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.
- ATTIE, Willian. **Auditoria conceitos e aplicações**. 6º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.
- CAMARGO, Renata Freitas. **O que um sistema de controle interno pode fazer pela sua empresa? Tudo sobre vantagens, princípios e Metodologia Coso**. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/controle-interno/>. Acesso em: 25 abr. 2023.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- DIAS, Adriana Rangel de Queiroz. **Controles Internos: Estudo de Caso na área financeira em uma empresa de pequeno porte**. Florianópolis – Santa Catarina. 2015
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- GARCIA, Alexandre Sanches. Introdução à controladoria: **instrumentos básicos de controle e gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARAES, Aline Patricia Rotava. **Estudo multicaso de análise de controle interno de empresas de pato branco**. Pato Branco - Paraná. 2015.
- HOJI, Masakazu, **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 500 questões – Estilo ESAF, UNB e outras**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001, 438 p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIZOTE, Suzete Antonieta; ANGIONETTI, Mayara Cristina. **Controle interno no contas a pagar e a receber e seu relacionamento com o desempenho organizacional**, 2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, J. **Elisão Tributária e sua Regulamentação**. São Paulo: Dialética, 2002.

MATTOS, C. C; MARIANO, R. P. Controle Interno: uma abordagem teórica. **Contabilidade de vista & revista**: 1999.

OLIVEIRA, Célio Roberto I.; VASCONCELOS, Mércia Fernandes. **Importância da participação do contador no processo de implementação de Sistemas Integrados de Gestão: um estudo de caso**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n 154, 2015.

PETER E MACHADO, Maria da Glória Arrais e Marcus Vinicius Veras. **Manual de Auditoria Governamental**. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2003.

RITTA, Cleyton de Oliveira. **Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda**. Revista Catarinense da Ciência Contábil. v. 9, n. 26, p. 63-78, 2010.

SÁ, Antônio Lopes, **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas 1998.

SANTOS, Jaqueline Machado. **Controle Interno: um estudo de caso de contas a pagar em uma empresa X**. Taubaté – São Paulo, 2017.

SEBRAE, **Negócio a negócio: marketing e finanças**. Curitiba: SEBRAE, 2010.

SILVA, Bárbara Cristina Figueredo Silva. **Controles Internos atuando na mitigação de riscos envolvidos nas áreas de contas pagar e receber**. Belo Horizonte, 2015.

SILVA, Karin Fabiane Martinzzo. **Análise de controle interno: estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah**. Pato Branco – Paraná, 2013.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa. **Controles Internos Contábeis e alguns aspectos de auditoria / Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**. São Paulo: Atlas, 2000 – (coleção seminários CRC-SP/IBRACON).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.